

**Формирование управленческой команды:
как привлечь достойных кандидатов?**

*«Наводить порядок следует
до появления смуты»
Лао Цзы*

В предыдущей статье мы рассмотрели подходы к составлению итогового заключения о состоянии управленческого потенциала, с учётом перспективности тех или иных сотрудников компании для карьерного или «горизонтального» перемещения. Кроме того, мы с Вами разобрали те плюсы и минусы, которые необходимо учитывать при выборе между «своими» и «чужими» кандидатами. Итак, чем же мы теперь располагаем?

- Проект организационной структуры, которая наилучшим образом обеспечит реализацию стратегических планов компании;
- Набор компетенций, которые необходимы для выполнения управленческих обязанностей на той или иной должности;
- Результатами аттестации с выводами относительно наличия/отсутствия управленческого потенциала у сотрудников компании;
- Заключение о том, какие управленческие вакансии мы предполагаем «закрывать» сотрудниками компании, а какие – кандидатами, привлечёнными с рынка труда;

Следующая задача – привлечение специалистов с рынка труда.

Как настроить «средства отлова»: общий взгляд на проблему

Надеюсь, что Вас не расстроит то, что я не хотел бы останавливаться на обсуждении таких сакральных вопросов, как:

- Привлекать ли внешнего подрядчика?
- Если привлекать, то - по каким признакам следует его выбирать?
- В какой газете и/или Интернет-ресурсе размещать объявления?
- Как составить объявление, чтобы его увидели те, кто нам нужен?
- Каковы размеры и периодичность размещения объявлений?
- Стоит ли использовать хэд-хантинг?

Все эти вопросы, конечно, очень важны, но – требуют профессионального решения, так сказать, «по месту».

А вот на чём нам с вами стоит заострить внимание? Есть такие аспекты бытия, которые, являясь, как бы, междисциплинарными, часто проваливаются «в щели» между функциями различных подразделений компании. Для того, чтобы действия

различных ответственных были синергичны, как раз и необходимо наличие квалифицированного, знающего партитуру, «дирижера».

Вы уж простите за тривиальность, но – процесс привлечения персонала вообще и руководителей, в частности, лучше начинать заблаговременно. В этом случае у Вас появиться реальная возможность не только всесторонне оценить кандидатов, но и выбирать из нескольких «одноуровневых» вариантов.

Те мероприятия, комплекс которых мы с Вами так подробно изучали в предыдущих статьях, должны способствовать решению, в том числе, и проблемы «горящих вакансий». Конечно, невозможно обеспечить 100% страховки от неожиданностей, но ведь и нет никакой необходимости ставить перед собой невыполнимые задачи. Если система обеспечивает решение 95% вопросов, то с 10% форс-мажоров справиться несложно. А практика регулярных аттестаций, факт наличия продуманной системы вертикальных/горизонтальных перемещений и подготовка кадрового резерва, как раз, и нейтрализуют большинство так раздражающих «Первое Лицо» ситуаций. Усреднённое описание: «Что делать? Начальник отдела ... подал заявление.

Остаться не соглашается иначе как за сумму»

Все же те «ужасы рынка труда», каковые так красочно живописуют специалисты, не более чем эмоциональное описание трудностей «рыбалки».

Да, на рынке спрос превышает предложение. О чём это говорит?

- **Необходимо тщательно отрегулировать конструкцию «снастей», так как прежняя «авоська» будет зачерпывать только головастиков и тину;**
- **Необходимо вдумчиво выбирать того, кому Вы доверили руководить процессом лова, внутри компании либо снаружи;**
- **Необходимо внимательно оценивать количество и качество «водоёмов», в которых производится отлов;**
- **Возможно - Необходимо увеличить частоту заброса;**
- **Возможно – необходимо инвестировать несколько большую, чем ранее, сумму для обеспечения необходимого уровня качества процесса;**

Да, увы, опять та же самая неприятность: невозможно из ничего получить что-то. Иными словами, если выражаться «высоким штилем»: ресурсное обеспечение бизнес - задач должно быть адекватно желаемому уровню решения с учётом тех внешних обстоятельств, которые не поддаются регулированию. А регулировка рынка труда мне представляется делом малоперспективным, для отдельно взятой компании.

Но, как ни удивительно, сколько же раз, выслушивая многообразные жалобы на абсолютную невозможность привлечения руководителей и проверяя выполняемость этих, вроде бы, очевидных рекомендаций, приходится сталкиваться с объяснениями, суть которых можно выразить словами: «Это же дорого!»

Мы же с Вами понимаем, что цена – вещь относительная. Никто не призывает бросать деньги на ветер, но – на два вопроса стоит себе ответить чётко:

- **Какой уровень квалификации персонала Вам необходим для реализации Ваших замыслов – с учётом уровня клиентов, конкурентов и продуктов Вашей компании, а также желаемого уровня бизнеса, что и должно, в итоге, определять требования к привлекаемому персоналу;**

- **Каков тот размер инвестиций, которые обусловлены состоянием рынка труда и, поэтому, необходимы для обеспечения Вас персоналом должного уровня;**

А как же быть с ситуациями, участники которых, купив за большие деньги кандидата со всеми «онерами», не получали желаемой отдачи? Это уже следует отнести на счёт собственного непрофессионализма. Простите за прямоту, но – существует достаточно методик, которые позволяют отличать «агнцев от козлиц». Этими методиками должны владеть либо Вы, либо Ваш HR – специалист, либо - внешний подрядчик. За «Первым Лицом» – владение специальностью на уровне, как минимум, «Знать, чтобы руководить», иначе, как мы с Вами уже говорили, судьба Вам быть заложником ситуации.

Хотя, конечно, цитируя Михаила Михайловича Жванецкого: «Можно всего этого и не делать, если Вас не интересует результат». Если Вы не умеете должным образом управлять подчинёнными и рассчитываете за небольшие деньги купить «Героя», который, в благодарность за приют и ласку, будет истово и профессионально на Вас работать, то мне Вас искренне жаль. Сделать в такой ситуации ничего нельзя. А если Вы не хотите инвестировать должное количество финансовых и управленческих ресурсов в тот уровень организации привлечения персонала, который обеспечит Вас достойными кадрами, то несложно предсказать, чем Вы будете заняты в ближайшее время. Вы, наверное, уже догадались – придётся выжимать воду из камня, пытаясь управлять теми, кто не смог попасть в другие компании. Кстати, под словосочетанием «достойными кадрами» мы с Вами имеем в виду - потенциально рентабельными для последующего эффективного управления.

Приманка №1: репутация компании

Как поётся в старой и, некогда, весьма популярной песне из фильма «Большая перемена»: «Мы выбираем, нас выбирают, как это часто не совпадает...».

Именно это и происходит в процессе набора персонала. Компания выбирает кандидатов, а кандидаты... выбирают компанию. Да, именно так, как бы не оскорбительно это ни звучало для Вас, уважаемый читатель. А если ещё и не забыть взять в голову ранее уже отмечавшийся нами вопрос о перегреве рынка труда? Правильно, получается, что профессиональные и «валентные» специалисты могут позволить себе быть куда более разборчивыми, чем их гордые и, пока ещё, потенциальные работодатели.

Следует учитывать тот факт, что кандидаты проводят «кастинг» будущего работодателя в два, как минимум, этапа:

- **В процессе просмотра объявлений;**
- **В процессе прохождения собеседования;**

О том, что делать и чего не делать на собеседовании, мы поговорим немного позже. Итак, о репутации. Но вначале – вполне уместный вопрос: а почему репутация имеет большое значение для выбора места работы? Ведь со всех сторон и неоднократно транслируется идея о приоритете компенсационного пакета? Попробую прояснить ситуацию: достойный компенсационный пакет, безусловно, необходим, но – недостаточен. Дело в том, что обладающий востребованной на

рынке специальностью профессионал может выбирать, в какую именно из компаний лидирующей группы он готов запродать свои таланты и навыки. А компенсационный пакет он может получить либо одинаковый, либо – с разницей, некритичной для принятия решения. Для профессионала получение адекватной своим достоинствам материальной мотивации никакой проблемы не представляет. Поэтому и репутация компании приобретает всё большую значимость при прочих, примерно равных, условиях. Казалось бы, рассуждения достаточно тривиальны. Но – не будем торопиться с выводами. Сначала ответьте самому себе на несколько довольно простых вопросов:

- **Есть ли у Вас перечень целевых групп, так называемых «мишеней», в чьём мнении о компании Вы заинтересованы?**
- **Если «да» – составлен ли рейтинг этих целевых групп?**
- **Есть ли в этом списке «потенциальные кандидаты на работу»?**
Существует такое, не совсем удобоваримое, в русском произношении, слово, как «stakeholders». Я понимаю этот термин как «целевую группу, чьё правильное отношение жизненно важно для успешной деятельности компании». Так вот, склонны ли Вы считать таковой потенциальных кандидатов?
- **Если «да» - на каком месте в рейтинге стоит эта группа и насколько Вы подтверждаете свой положительный ответ пропорциональным выделением финансовых/управленческих ресурсов?**
- **Сформулированы ли основные характеристики тех потенциальных кандидатов, чьё внимание Вы рассчитываете привлечь? Сколько им лет? Какое у них образование? Это, в первую очередь, те, кто уже уволился или те, кто пока ещё трудится на своём рабочем месте? Может быть, и те, и другие? А тогда – в какой пропорции? Вопросы отнюдь не праздные. Иногда нал лучше «снимать» людей с аналогичных должностей в других компаниях, в других же случаях интереснее те, кто, обладая потенциалом, не готов ждать вакансии в своей компании. Особенно – если эта компания, в отличие от Вашей, не сформировала внятной системы роста. Я надеюсь, что формулировка «адресованное всем не получит никто» доказательств не требует?**
- **Знаете ли Вы о том, что о Вас говорят на тех сайтах и форумах, где участники рынка труда обмениваются своими мнениями о компаниях? «Мониторите» ли Вы или, может быть, Ваши подчинённые это информационное пространство?**
- **Существуют ли описание того мнения о компании как работодателя, которое Вы бы хотели сформировать у интересующей Вас группы?**
- **Проверяются ли исходящие от компании коммуникации на предмет наличия уместных для данного формата элементов, призванных формировать соответствующее мнение той самой группы?**

В процессе ответов на вопросы помните, что Вы не участвуете в интеллектуальной игре с не в меру занудным автором статьи, а проверяете точность «настройки» своей собственной системы привлечения кандидатов в управленческую команду.

Вы, конечно, можете сказать, что всеми этими вопросами ведают другие люди, как - то: HR, PR и прочие подчинённые Вам службы. Но Вы-то их работу контролируете,

надеюсь? Или – ограничиваетесь выражением начальственного неудовольствия по поводу низкого качества привлечённых кандидатов?

В общем, я не сомневаюсь, что Вы примерно представляете себе ответы на все эти вопросы. Но - поверьте: чёткая формулировка своих представлений позволит не только осмыслить их правильность, но и существенно повысить точность, а также – скоординированность работы различных служб. А это, в свою очередь, обеспечит уже увеличение отдачи от инвестиций в проект.

Я к тому, что репутацией принято называть «набор устойчивых стереотипов, которые возникают у интересующей целевой группы при любой форме контакта с объектом позиционирования». Уфф, извините за наукообразие. Попросту говоря, если Вы не удосужились сформулировать, какое мнение, у каких людей Вы хотите сформировать, то, спрашивается, каким образом Вы можете управлять этим процессом, и на какой результат, соответственно, рассчитывать? Буду откровенен: не то что бы совсем ни на какой. Фокус в том, что заметная на рынке компания неизбежно оставляет «след» в мыслях и сердцах тех, кто хоть как-то с этим сегментом соприкасается. Поэтому, отказываясь от целенаправленного формирования репутации своей компании для потенциальных кандидатов, какую-то репутацию Вы всё равно сформируете. Весь вопрос в том, насколько таким опосредованным образом полученное будет способствовать привлечению нужных Вам кандидатов. Вы никак не можете выбирать между репутацией и её отсутствием, только – между управляемой и спонтанно возникающей.

Возможно, Вы думаете, что для целенаправленного формирования репутации компании в качестве привлекательного работодателя необходимо большое количество денег?

Конечно, лучше бы «да», чем «нет», но – не обязательно. Некоторую недостаточность финансов вполне можно компенсировать дополнительным управленческим ресурсом.

Если Вы не затруднились чётко сформулировать, ЧТО, КОМУ и ДЛЯ чего следует сообщить, то уже возможности для этого найти не в пример легче. Любую компанию окружает некое коммуникативное поле. Сайт, интервью, статья в МЕДИА, релиз на новостной ленте и т.п. Конечно, не надо уподобляться тому герою юморески в исполнении Петросяна, который в каждую фразу вставлял информацию о спонсоре-производителе оконных шпингалетов. Но – можно подумать, на чём сделать акцент и что упомянуть мимоходом. Кроме того, можно обеспечить трансляцию единых и актуальных на сей момент ключевых тезисов в различных «посланиях», разумеется – с учётом формы, уместной для того или иного канала. Ну и не будем также забывать о чувстве меры, чтобы не приблизиться к тому уровню информационного давления, за которым неизбежно возникают скепсис и/или отторжение информации.

Конечно, большой объём информации о компании даёт косвенное представление как о величии оной, так и об огромнейших потенциальных возможностях допущенных вовнутрь счастливых. Но – проблема в том, что именно – косвенное, поэтому не будем забывать об, опять таки, широких возможностях выбора на фоне информационной перегрузки. Учитывая эти факторы, можно предположить, что даже тот, кто уже интересуется Вашей компанией, но не получает интересующей его «прямой» информации, не будет особо стремиться к более близкому знакомству. И не слушайте тех, кто Вам рассказывает, что «таинственность и недосказанность возбуждает любопытство аудитории и стимулирует поиск дополнительной

информации». Я сейчас практически процитировал слова одного PR – специалиста. Такое поведение характерно либо для высокомотивированных людей, либо – для эмоционально нестабильной аудитории. Трудно ожидать, что среди последних окажется много профессионалов, если, конечно, речь не идёт о людях «творческих» профессий.

Остальных же людей «завёрнутая» интрига или невнятный, напыщенный и пустой текст отталкивает или, что того хуже, раздражает.

Опираясь на вышеизложенное, позволю себе рекомендацию: используйте прямую информацию, которая подаётся в уместной форме. Не стоит использовать многочисленные прилагательные и превосходные степени, вместо этого сообщите о том, что конкретно Вы сделали или намереваетесь для персонала. И не надо бояться, что всё тут же скопируют зловредные конкуренты. Всем и так известно, что надо делать. Мало кто знает, как и в какой комбинации. Пусть копируют, если смогут. Не бывает двух одинаковых снежинок, так же не может быть и двух одинаковых систем мотивации, которые равноэффективны в двух различных компаниях.

Конечно, репутацию компании надо формировать постепенно, точность, регулярность и последовательность тут намного важнее «громкости».

Профессионально сформированная репутация не оставляет памяти относительно каналов и форм воздействия, сообщество просто воспринимает некий набор стереотипов как аксиому и не связывает наличие оной с каким-либо источником.

Конечно, мы с Вами предполагаем, что Вы будете транслировать профессиональному сообществу информацию о реальных шагах компании, а не красивый «мыльный пузырь» без конкретного содержания. Замечание это отнюдь не риторическое. Дело в том, что довольно часто крупные компании активно занимаются прославлением себя в том качестве, которое никак не соответствует реальному положению дел. Конечно, часть аудитории на это «клюёт» и старается туда трудоустроиться. Два, как минимум, последствия такой недальновидной политики несложно себе представить: резкая демотивация после ознакомления с реальным положением дел и распространение негативной информации по увольнению.

Ну а как быть в такой, допустим, ситуации: кадровая политика компании отнюдь не отличается особой благостью в отношении персонала? Хорошо, а что-то позитивное в такой компании есть? Может быть, большие возможности для тех немногих, кто сумеет показать себя в решении сложных задач? Так об этом и надо говорить, желающие рискнуть найдутся. Будет ли их много? Нет, конечно, а зачем Вам много? Пусть лучше придёт небольшое количество тех, кто нужен, чем большое – всяких/разных. В общем, это не более чем пример, но – из реальной практики. Да и мы с Вами в предыдущих статьях обсуждали отнюдь не «царство божье на земле многогрешной», а систему эффективной эксплуатации человеческого потенциала, если кто забыл. Да и серьезные люди даровых благ не ищут, их интересуют возможности. И, если таковые присутствуют, трудностями их не запугать. А вот что интересует не в шутку, так это – справедливость. И не стоит скептически хмыкать, прочитав это слово. Жёсткость системы не пугает, если компания опирается на чёткие правила, не склонна их нарушать, а также - менять «задним числом».

Информация к размышлению: *если начать все этим заниматься сегодня, то первых результатов не стоит ожидать ранее, чем через полгода. Я понимаю, что такие сроки могут разочаровывать, особенно – тех, кто хочет уже завтра получить нужных кандидатов. Но подумайте вот о чём: не начнёте «сегодня», так и через полгода будете*

пребывать ровно в том же состоянии. А состояние это можно характеризовать так: «Нам некогда задумываться о перспективах, так как у нас есть горящие проблемы!». Понимаю и дополняю: большая часть горящих проблем как раз и образуется вследствие регулярного пренебрежения руководителей перспективами. Так что – вне зависимости от сегодняшнего проблемного отягощения, надо же когда-нибудь борьбу с пожарами начинать постепенно переводить на стадию профилактики.

Приманка №2: о содержании компенсационных пакетов

Да, мы не забыли об этом необходимом, но – недостаточном, как мы уже понимаем, факторе. Почему мы приступаем к нему во вторую очередь? Ответ прост: если репутация Вашей компании не способствует обращению внимания целевой группы на объявление о приглашении на работу, то, к сожалению, никто так и не узнает о размерах своего потенциального счастья. Тем более, что, вероятнее всего, сильно Вы удивить никого не сможете: бюджет есть бюджет, ФОТ есть ФОТ и зависит он от многих факторов. Даже если подходить к его формированию *правильно*, что означает – как к инвестиции, то и в этом случае будет существовать некая предельная величина, превышение которой приведёт к уменьшению финансовой устойчивости компании.

Так что с этим всё довольно просто: размерами и конфигурацией компенсационного пакета Вы сообщаете рынку труда о том, на какой уровень профессионализма, собственно, рассчитываете. Приготовьтесь к тому, что оценивать, в первую очередь, будут постоянную часть, то бишь – оклад. У потенциальных кандидатов есть тот минимальный уровень, ниже которого они просто себе не могут позволить опуститься. Дело тут не столько в амбициях, сколько – в уровне постоянных издержек. Премия, знаете ли, такая штука – то ли будет, то ли нет, да и – а вдруг не сразу на «режим» удастся выйти? Поэтому практика показывает, что сочетание «низкий оклад – высокая премия» привлекателен для т.н. молодых и рьяных. Всё бы ничего, но эта группа изначально не отличается стабильностью, лояльностью и склонностью к системной работе. Если Вас интересует лихая эскапада на слаборазвитом рынке, то лучших людей не найти, правда – опосля захвата «героев» стоит поменять на более стабильную команду. Куда же девать этих – вопрос отдельный. Если же предстоит, скорее, долгая осада хорошо укреплённых крепостей, то и люди потребуются иного сорта и другой мотивации, соответственно. В общем и целом – любой путь хорош, если идти по нему с пониманием всех нюансов.

Кроме того, милая привычка «поражать в правах» на время испытательного срока гарантировано приводит к тому, что гордиться Вам «уловом» не придётся. Профессионалы ничего и никому доказывать не склонны. Хотите, чтобы он у Вас работал? Ради Бога, оценивайте всеми разумными методиками... «на входе». А уж потом извольте платить согласно ценнику. Более того, при собеседовании с профессионалом сам факт попытки «торговли» на эту тему позиционирует Вас либо как дилетанта, либо как – простите – жлоба. Что хуже – право, не знаю, но и то, и другое отнюдь не способствует привлечению достойных кандидатов. Под термином же «профессионал» я подразумеваю не квалификацию, а то, насколько человек адекватен. Если кандидат именно таков, то могу Вас уверить: цену себе он прекрасно знает. Что же касается так часто встречающихся при собеседовании рассуждений типа: «Вы же понимаете, что те деньги, которые Вы хотите получить, сначала надо

заработать», то ответ на это у профессионала может быть только один. В моём родном городе Одессе есть такая поговорка: «Не делайте Ваши проблемы нашими». Более того, профессионал и не будет Вам объяснять сию нехитрую истину. Если Вы на этот момент ещё этого не понимаете, то, спрашивается, зачем у Вас работать? Ведь подобный уровень подхода к отбору персонала с высокой вероятностью позволяет предполагать наличие целого «букета» иных милых настроек, не так ли? Так стоит ли рисковать?

Достойным же будет как раз обратный, если можно так выразиться, подход. Заключается он в следующем: кандидату обещают сразу платить ту сумму, на которую он рассчитывает после того, как выйдет на «режим».

Если мы привлекаем руководителя, то это предполагает желаемые параметры работы его подразделения, если специалиста – то, соответственно, личные результаты.

Решение же о том, в течение какого срока платить искомую сумму, должно быть выработано в результате конструктивных переговоров, а отнюдь не вульгарного торга. В чём отличие? Переговоры предполагают наличие собственной аргументации и внимание к доводам собеседника, торг же заключается в состязании силы и/или пронируемости.

Давайте не будем забывать о том, что наша основная цель, кажется, изначально заключалась в привлечении достойных кандидатов. Конечно, не стоит переплачивать, но и «экономить на спичках» довольно глупо.

Вот теперь Вы более - менее готовы к тому, чтобы начинать набор.

О том же, что стоит, а чего не стоит делать в процессе собеседования, мы поговорим в следующий раз.

Управляющий партнёр
консалтинговой компании «Amadeus Group»
Александр Фридман